

# 経営組織における「信頼」と「場」

——自己組織化に対する内在的視点の重要性——

牧 野 丹 奈 子\*

## <目次>

1. はじめに
2. 自己組織化に対する内在的視点の重要性
  - (1) 複雑系・オートポイエシスにおける調整と内在的視点
  - (2) 「場」の理論における秩序・意味空間と内在的視点
  - (3) 人間行動の「場」における行動規範・意味空間と内在的視点
  - (4) 「場」における「自律性」と「関係性」
3. 信頼と知識創発
  - (1) 「関係性」の基軸としての「信頼」の内容
  - (2) 知識創発コミュニケーションにおける「信頼」
    - ① 「説得型コミュニケーション」における信頼
    - ② 「投げかけ型コミュニケーション」における信頼
  - (3) 信頼の構築
4. おわりに

## 1. はじめに

先の論稿「自己組織化経営における『場』のとらえ方」(牧野 1999)では、物理学における「電磁場」、生物学の形態形成・発生学分野における「場」などを参考に、経営組織における「場」のコンセプトを検討した。

その結果、経営組織における「場」とは、組織内の各個人  $i$  ( $i=1, 2, \dots, N$ ) がもつ行動規範(組織行動ルール  $F_i$ )の集合体としての“秩序情報の空間”であることが示された。この組織行動ルール  $F_i$  とは、日常生活などで養った個人独自の行動ルール ( $f_i$ ) に、組織共有の制度、規約、慣行など(共通行動ルール  $R$ )を合成・内在化させたモノである。

ここでの行動ルールには「価値観、信念、理念、規範などの意志決定基準」と「仕事の方法、態度、慣習などの行動パターン」<sup>1)</sup>が含まれるとする。つまり、意味解釈のための価値規範、概

念スキーマから行動パターンまでを含む概念とする。

共通行動ルール  $R$  が“堅い”秩序であるのに対し、組織行動ルール  $F_i$  の集合体=「場」は“柔らかい”秩序である。

そして、上述の個人の行動ルール  $F_i$  の集合体 ( $F$ )=「場」が、組織の固定的な共通行動ルール  $R$  を変えていくプロセスこそが、経営の自己組織化であると示した。

以下に、上述の論稿を抜粋する。

## §<場のコンセプト…経営組織における「場」の場合>

- a. 場の生成…各個人  $i$  はそれぞれ行動ルール  $f_i$  をもっている。各自は、この行動ルール  $f_i$  に、組織の共通行動ルール  $R$  を内在化させることによって、各自の組織行動ルール  $F_i$  を形成し、組織内で活動する。ある

\* 本学経営学部

1) 牧野 (1996) 31ページ、梅澤、上野 (1995) 190ページ。

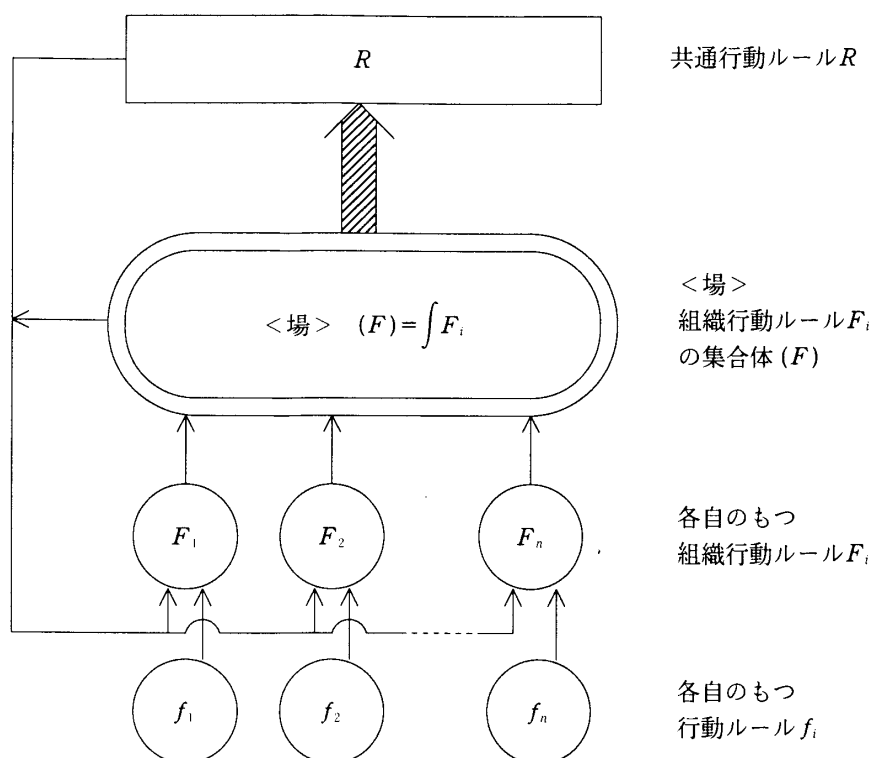


図1

条件下で、この組織行動ルール  $F_i$  の相互作用が行なわれる。そのとき、各自は受発信される互いの組織行動ルールの内容を組み合わせながら、振る舞いに関するメタ的な秩序情報空間を生成し、共有していくこととなる。この秩序情報空間すなわち組織行動ルール  $F_i$  の相互作用により形成される構造体 ( $F$ ) が「場」である。

b. 場の機能…場 ( $F$ ) は各個人の組織行動ルール  $F_i$  に対して、全個人で共有する「振る舞い」に関するメタ的な組織行動ルールをフィードバックすることになる。このことによって、個人間に相関や協力が生まれるように、個人の振る舞いや内部状態を相互調整させることとなる。

c. 場の内容…個人の振る舞いに関する組織行動ルール  $F_i$  の相互作用により形成される構造体 ( $F$ ) である。実体的には、どのように振る舞えばよいのか、ということを、示唆するいわば「秩序情報の集合体」であり、秩序情報の空間といえる。したがって場  $\langle F \rangle$  は、個人間の関係、個人と組織との関

係、組織の特性の3つを同時に示すものであって、組織の関係ネットワークすなわち「組織構造」を示すフレームといえよう。

d. 場の特性…物理・化学システムや生体システムと異なって、経営組織においては、「場」とはただたんに自己組織化を理解しやすくするためのコンセプトにとどまらない。個々人が「場」づくりを支援・制御することによって、自己組織化を意図的に進めることができる。

このような「場」に非常に近いものとして、村田晴夫の「コード」と濱口恵俊の日本型経営における「行為規範」を紹介したい。

村田の「コード」とは、バーナード (C. I. Barnard) の「コード」を発展させたもので、個人の「行動準則」(code of conduct) のことである<sup>2)</sup>。そこには「生得的なものも、後天的に獲得したものも含まれる。」そして、「重要なのは、

2) 村田 (1990) 39ページ。Barnard, pp.261-272, 邦訳272~284ページ。

社会的コードの個人への内在化である。」と村田はいう。「社会的コードとは、法、制度、慣習、儀礼、公的道德 public moral code、宗教的準則 religious code、組織の規則、慣行、技術 technical code などである。社会的コードを個人が受け入れ、さらにそれを、その個人が固有に持っている性向によって潤色することによって、個人の内に内在化する。外部のコードが内在化するときには、内部のコードとの間で調整される。」<sup>3)</sup>村田の「コード」とは、「状況解釈のシステム」であり、かつ「行動生成のシステム」<sup>4)</sup>である。つまり、「コード」とは、個人の“意味空間”=“価値空間”を形成し、同時にその意味に対応するための“秩序空間”を形成するといえよう。この“意味空間”と“秩序空間”については、清水の「場」の理論を借りて後述する。

浜口によると日本型経営は、「数多くの他者との連関性が自己に集約されたシステム」である「関係体」(relatum)によって成り立っている。そこでの個人の行動規範は、「所与的な『規範』(norms)」ではなく、個人が「志向に先んじて『状況』との対応で妥当だと判断して設定した主観的な行為準則である」「標準 (standards)」である。ここでいう『『状況』は行為者が置かれた『場』であるが、単なる社会環境ではなく、具体的な人間関係の織りなす脈絡」である。さらに、浜口は上述の「標準」は「規範」にくらべて、内在的で言明が難しく、外からは理解しにくいものであるという<sup>5)</sup>。浜口の「標準」は上述の組織行動ルール  $F_i$  に、「規範」は共通行動ルール  $R$  に似ていることがわかる。

すなわち、日本の一般的企業の多くが、筆者が示す「場」と似た形のものをもっていることになる。ところが、現実をみてもわかるように、このような構造の「場」をもっているからといって、それだけでは経営の自己組織化的発展が進むわけではない。なぜか。場それ自体として

は、上述のように、ある種の相互連関性の現存そのものであり、それ以上ではないからである。経営がすぐれた自己発展としての自己組織化をみるためには、「場」の特性の問題があらわれる。

では一体、どのような特性の「場」ならば、経営自己組織化はおこるのか。すなわち「場」にどのような条件が整えば、どのようにして経営自己組織化がおこるのか。この答えのひとつを探すのが、本論の目的である。

本論では、まず、「場」の特性を決める“条件項目”を検討するところからはじめた。そこでわれわれは自律的システムの自己組織化プロセスをみるためには、システムや要素内に内在する規範やスキーマに関わる「内在的視点」にたつて、「場」を分析することが重要であることに気づくことになる。

そのような内在的視点にたつて検討した結果、自己組織化のための「場」の条件のきわめて重要なひとつとして、個人間の相互信頼関係があらわれる。信頼には、その人物の“能力に対する信頼 (reliability)”と“人格に対する信頼 (trust)”とがある。これら両方の信頼が個人間で相互に成り立ったとき、その「場」は活性化し、生き生きとした自己組織化がおこるのである。特に今回は、信頼によって、新しい知識・情報が創発されるプロセスをできる限り具体的に、明らかにしようと試みた。以上が、本論の主旨である。

## 2. 自己組織化に対する内在的視点の重要性

### (1) 複雑系・オートポイエシスにおける調整と内在的視点

まず、“「場」にどのような特性が整ったとき、経営の自己組織化はおこるのか”，という本題に対して、では、どのような視点で「場」の特性項目をさがせばよいのかというところから始めたい。実は、そのこたえは、“なぜ自己組織化の説明に「場」を用いるのか”という問に対する答えの中にある。

それでは、自己組織化研究の歴史から「場」の理論へと、ざっと整理しておこう。

そもそも、自己組織化の考え方は、1950～1960

3) 村田 (1990) 39～40ページ。

4) 村田 (1990) 43ページ。

5) さらに浜口は日本人のふるまいは「状況型行為」であるのに対し、欧米人のふるまいは「規範型行為」であると指摘する。浜口編 (1998) 31～33ページ。

年代にアシュビー, (W.R. Ashby), ウィナー (N. Wiener), ノイマン (J. von. Neumann), ビーア (S. Beer) などの従来のシステム論にはじまったものである。当時に研究された自己組織化の考え方は, システムが環境に適応化するための制御理論として利用された。システムが環境との相互作用の中において学習作用を展開し, みずからの反応ルール・構造を変えて, 新しい組織構造を自律的に形成しつつ環境に適応していくことが<自己組織化>であり, そのようなシステムが自己組織系であるということは, 1962年の学際会議で提唱されて以来うけいれられてきた。そして, このような自己組織化の考え方は, 1960~1970年代の経営システム論にも適用された。ここではじめて, これまで「伝統的に計画・執行(執行の組織)・統制の形でとらえられてきた」経営システムを「情報処理としての目標選好, 計画, 実行, 結果情報の評価, その目標・計画へのフィードバックという情報変換・貯蔵サイクルのプロセス」として認識され始めることとなる。特に組織の意思決定=制御を意思決定主体となる組織の階層区分に着目しながらタイプわけしたアンソニー (R. N. Anthony) や, 制御の階層構造を示したメサロピッチ (M.D. Mesarovic) などは, 組織が自らの持つ制度・機構としての構造を変える自己組織化レベルの制御を最も上位の制御として重要視した<sup>6)</sup>。

しかし, 以上のような従来のシステム論にみられる自己組織化の研究は, “自己組織化による安定”に重点をおく研究であり, いわば静的な安定志向の自己組織化を研究対象としていた。

これに対して, その構造変化のダイナミズムに力点をおき “自己組織化の動的しくみ”つまり変動プロセスに重点をおく, いわば発展志向の自己組織化の研究として複雑系 (complex systems) が生まれたといえる。複雑系とは, 外的作用 (外的拘束ともいう) によって, システムが平衡状況からかなり離れた状況におかれたとき, その非平衡状況をいわば“逆手にとって”

その乱れを適当に増幅する中で, 多様で革新的な構造変化を見せて, 自己組織化をおこなう非線形システムのことである。複雑系の研究はよく知られるように, プリゴジン (I. Prigogine) やハーケン (H. Haken) らによる非平衡物理学とカオス (数学) の2つを中心にはじまり, 生物学, 経済学, 社会学など多くの分野で発展してきた。

複雑系の構造特性として, 佐倉統は①要素の機能と要素間の関係に鍵があること, ②単純で局所的な規則が再帰的に起こられること, ③局所的振る舞いが自律的, 分散的, 非線形的な相互作用としてみられ, その結果, 全体の性質が現出 (創発) すること, ④予測不可能な発展であること の4点をあげている<sup>7)</sup>。

以上のように, 複雑系の研究は, 自己組織化の変動プロセスをみるためのポイントとして, 1.要素の機能・ふるまいをみること, 2.要素間の局所的関係・相互作用をみること, 3.要素の(階層)レベル間での秩序の調整をみることの3点を示唆しているといえよう。

さらに, 多様で自律的なシステムの自己組織化プロセスをよりの確にみていくために役立つとみられる理論がある。生物システムにおける自己組織化に着目した, マトゥラーナ (H. R. Maturana) とヴァレラ (F.J. Varela) のオートポイエシス (autopoiesis) および清水博の「場」の理論である。

オートポイエシスとは, 「反復的に要素を産出するという産出 (変形および破壊) 過程のネットワークとして, 有機的に構成 (単位体として規定) されたシステムである。」<sup>8)</sup> 産出された要素が, 要素を産出するプロセスのネットワークを絶えず, 再生産し続けたとき, この要素を構成素という。そしてこの自己生産的な行為を継続することによって, 構成素そのものの範囲, 環境との関係や自らの空間などが自己形成されることになる。

マトゥラーナはオートポイエシスの特徴とし

6) 飯尾 (1999) 31ページ。

7) 佐倉 (1993) 145ページ。

8) 河本 (2000) 12ページ。

て、「自律性」、「個性」、「境界の自己決定」、「入力も出力ももたないこと」の4点をあげている<sup>9)</sup>。特に“入力も出力ももたない”といわれることから、オートポイエシスの第一の特性として閉鎖性がとりあげられやすいが、オートポイエシスの本質は閉鎖性ではない。入力情報も出力情報もある。しかし、そこでの入力情報には外からの目標情報は含まれておらず、出力情報は常に自分の次の行為に戻ってくる。そういった意味で従来型にみられるような“入力情報”も“出力情報”ももっていないのであり、すなわち非常に自律性が高いことを示しているのである。マトゥラーナ自身もオートポイエシスの語源に関する部分で、「この語には何の前史もなく、生命システムに固有の自律性のダイナミクスにおいて生じている事柄を端的に指し示すことができる」と述べている<sup>10)</sup>。

つまり、＜オートポイエシスとは、みずからの産出物を利用することによって、自分自身をたえず変え続ける、非常に自律的な行為のネットワークである＞とみることができる。オートポイエシスは、このように「行為（ふるまい）中心論」である。それゆえ、“行為による自己形成プロセスは、特定の視点からのシステム構成に解消されない。みずからの行為をつうじて自己を形成することは、特定の視点から自己を構成することとはまったく別の事態である<sup>11)</sup>。”ことになる。

ポイントはここである。つまり、自律的なシステムに対しては、少なくとも外部からの観察者や設計者がもつ視点＝外的視点だけでは説明できないと、いえるのである。

美しい花は“美しく”咲こうと思って咲いているのではない。花にとってみれば、“受粉のために”咲いているだけである。いや、それさえもオートポイエシスの立場からいえば、外的視

点であって、ただ、咲いているだけとみるべきなのかもしれない。ここからわれわれは、オートポイエシスを応用した形で以下の示唆を学ぶことができよう。

非常に自律したシステムの場合、行為と認識を明確にわけることはできない。システムは、拘束条件の中で環境を認識し、自分自身で目標をつくりだしながら行為を選択するとともに、また行為によって認識の枠組みや活動範囲、つまり拘束条件や目標を選択していくとみられるからである。そして、この場合これらの選択の基準は、システム内に存在し、システム内で柔軟に変化しつつ現われるとみるしかないのである。

このため、このような自律的なシステムを分析するとき、外部者的で固定的な視点だけではみえないことが出てくる。たとえば、システムの創発や突然変異は、外的観測だけに頼ると、あくまでも“偶然”や“突然”でしかないことにいたることが多い。そこで、非常に自律的な素子からなるダイナミズム、それらの相互作用をみるためには、それぞれのシステムの内に存在する規範やスキーマに沿って素子の視点からシステムをみる内在的視点で分析していくことが重要ではないかと考えられるのである。

## (2)「場」の理論における秩序・意味空間と内在的視点

次に、同じく生命システムの自己組織化の原理をくわしく説いた、清水の「場」の理論をみてみよう。

生物システムでみられる自己組織化は、物理システムの自己組織化と大きく異なる。生命システムは物理システムと異なり、各素子が自律的で「個別的な特異性」<sup>12)</sup>をあまりに多様にもつために、「無限定な内部自由度」をもち、そのシステムの収束状態が「無限定」となる。このため、『不良設定問題』を『良設定問題』に変えるのに必要な拘束条件をシステム自身が自己創出」するような、自由度が高く高度な自己組

9) Maturana, Varela (1980) 翻訳73～75ページ。  
なお、河本 (2000) 82ページ。

10) Maturana, Varela (1980) 翻訳24ページ。「入力も出力もない」ことについて、河本は「開放系と閉鎖系の区別の消滅」という観点から説明している。河本 (2000) 17,18ページ, 82～92ページ。

11) 河本 (2000) 16ページ。

12) 清水 (1999) 56ページ。

織化をみせることになる<sup>13)</sup>。

ここで問題となるのは、多様で自由度の高い素子が集まって、どのようにして高度な自己組織化のための複雑な協調をはかることができるのか、といったことである。清水も「生命関係学の名の下で」考えてきたことは、「生命システムのなかに関係的な秩序を創出する具体的な原理と論理の解明」にはかならないと述べている<sup>14)</sup>。

その結果、清水は生命システムの自己組織化過程を「関係子」と「場所」（および「場」）の間で行われる「ホロニックループ」によって説明した。「関係子」とは「自律的にはたらし、複雑な関係システムを構成する単位プロセッサ」<sup>15)</sup>を示し、「場所」とはたんなる「空間概念ではなく、さまざまな関係が生成・交錯・消滅する領域」<sup>16)</sup>を指している。清水は生命システムの「場所」には『環境』としての『外部場所』と『自己』における『内部場所』の2通りあると考えた。そして、前者を「実場所」と呼び、後者を「場」と呼んだ。この「実場所」と「場」の状態が整合的になるように、素子が「場」の状態を変えていくと考えた<sup>17)</sup>。このように清水は、「実場所」を自己の中に映し出したものを「場」と呼び、いいかえると、「場」とは「関係子」が「場所」に適應するための「秩序パラメータ」（の空間）であると示した<sup>18)</sup>。

この、関係子と場所との間で行われるホロニックループを、システムにおける情報の流れとして説明すると次のようになる。

関係子は自律した素子であるので、それぞれが場所との関係でそれぞれの内部状態をもっている。この関係子の内部状態が、「一定の限界値以上に強く活動する」とある何種類かの「情報を発信し」始める。このようにして関係子間で

情報のやりとりが何度もおこなわれているうちに、お互いの内部状態の中に「整合性」や「関係性」が生成される。それにともなう、各関係子から発信された情報は「整合的に結合」する、すなわち情報が「圧縮」される。各関係子の内部状態の間で整合性があるため、情報の圧縮が可能となるのである。この圧縮されたメタ的な情報が、今度は「場所」から個々の関係子に「場の情報」としてフィードバックされる。関係子は、「場の情報」から協調のために自分がどのように振る舞えばよいのかを知りそのように振る舞う。ここで関係子間の新たな協力関係が築かれることになる。このようにして、「場の情報」は関係子にコヒーレンスを与えることになるのである<sup>19)</sup>。

上述のように、関係子と全体との間で情報が反復的にやりとりされながら、関係子も全体もそのふるまいが変わっていく。これが清水のいうホロニックループである。そして、このホロニックループの結果、関係子のふるまい、関係子間の関係が変わり、新しい秩序が全体にひろまっていく、つまり自己組織化がおこるのである。

ここで注目したいのは、環境（＝外部場所）や関係子（のふるまい）などの“実体”とは別に、「場」といったいわば“存在論的な”秩序空間を用いて、自己組織化を説明したことである。清水はこの試みを、「存在論と実体論の両論理の接続」と呼ぶ<sup>20)</sup>。

生命システムの素子は、各自の行動規範つまり多様な行動ルールにもとづいてふるまう。したがって、この多様な行動ルールに沿ってみる内在的視点こそが選択や意味創出の基本であり、生命システムの源泉であることはまちがいない。機械システムとのちがいがここにある。

そして、協調のためには、これら多様な内在的視点にもとづく相互作用から、一段上のメタ的な行動規範を作り出し、これを共有化しなければならない。このプロセスは、外からの行動

13) 清水 (1999) 88～89ページ。

14) 清水 (1999) 138ページ。

15) 清水 (1999) 171ページ。

16) 清水 (1999) 240ページ。清水は、「システムと素子」という捉え方ではなく、「場所」、「場」と「素子」との関係から自己組織化を説明した。

17) 清水 (1999) 19ページ、129ページ。

18) 清水 (1999) 19ページ、52ページ、174ページ。

19) 清水 (1999) 84～87ページ。

20) 清水 (1999) 238ページ。

観察者や設計者の視点だけでは、十分な説明はできない。なぜなら、多様な行動ルールにもとづく行為や関係を、いわば“追体験”的においかけなければ個の持つ情報をメタ化していくダイナミズムは十分にはみえないからである。ここでも必要となるのは、内在的視点からの分析である。清水の「場」とは、内在的視点から「環境」をとらえた意味空間であり、いいかえると、その「環境」に適應するための「関係子」が形成する秩序空間といえる。

しかし、内在的視点だけで自己組織化過程のすべてを語ると、それはそれで、ある種の“推測”や“ことば遊び”に終わり、現実が起こっている秩序問題の「具体的な原理と論理の解明」<sup>21)</sup>には手が届かないことになりがちである。したがって、清水は「実体論の手法では解決できない実在の問題を場所論（存在論）によってとりあつかい、その結果を拘束条件として実体論に戻して悟性的に論じればよい」と述べ、さらに「両種の理論は相互に依存関係にあるので「両論理の接続」を試みたとも述べている<sup>22)</sup>。

つまり、いいかえると、自己組織化に対する分析の方法としては、客観的現実と常にフィードバックをおこないながら、内在的視点の立場に立った分析をおこなうことが重要なのであり、そのためのキーとなる空間概念が「場」といえるのである。

このようにさまざまな自己組織化研究をみてきて、＜自律的システムの自己組織化の変動プロセス＞をみるためには、次の4点が重要であるというところにたどりついた。

1. 要素の機能・ふるまいをみること
2. 要素間の局所的関係・相互作用をみること、
3. 要素の（階層）レベル間での秩序の調整をみること<sup>23)</sup>

21) 清水 (1999) 138ページ。

22) 清水 (1999) 238ページ。

23) オートポイエシスでは、細胞の秩序関係を代謝産物、核酸、タンパク質といった構成素の産出によって説明しているものの、さほど秩序調整の問題には触れていない。それは調整という概念自身がシステムを外からみる観察者や設計者としての“外的視点”であるからと推察される。Matu-

4. 上記の1～3を分析する際、常に現実（実体の現象）にフィードバックさせながらも、システム（や要素）の内に存在する規範やスキーマを用いた内在的視点を用いること。

### (3) 人間行動の「場」における行動規範・意味空間と内在的視点

上述の4つのポイントに基づいて自己組織化を説明するとき、「場」のコンセプトが、大変便利かつ必要な概念であることもわかった。

外からの観察者や設計者がとらえた外部者からの視点では自己組織化の変動プロセスは十分にみえない。これに対して、要素の側からとらえられたシステム全体は要素にとっての「意味空間（：その意味に対応するためにつくられる秩序空間とみてもよい）」としてとらえられるため、内在的視点によって、はじめて自己組織化の変動プロセスがみえるということである。

そして、この要素が内在的視点でシステム全体をとらえた結果、自己内に映し出された意味空間、すなわち秩序空間こそが「場」なのである。

「場」の説明に以下のような子供のごっこ遊びの例がよく用いられる<sup>24)</sup>。子供が複数で“～ごっこ”をして遊んでいる（システム）。子供（要素）の頭には遊びの全体像が、その子の解釈（意味づけ）で映し出されている（意味空間）。と同時に自分がどのように動かなければならないかを察知している（秩序空間）。「ごっこ」のストーリーは決まっていないので、常に子供が解釈する意味空間も役どころを示す秩序空間も変わり続ける。このときの意味空間＝秩序空間が「場」である。ここまでは、清水の生物の「場」とほとんど同じである。

ここで、もう1歩進めたい。なぜ、要素はそのような各自が抱える意味空間・秩序空間＝「場」を共有できるのか、つまり、協調できるのか、そのプロセスを人間モデルで少しみてみよう。

rana, Varela (1980) 翻訳89,91ページ。

24) 清水 (1999) 206～209ページ。佐藤 (1999) 132ページ。

前述したように、清水は、生物システムを例として“各関係子の情報を圧縮し、メタ化し、それを各関係子に「場の情報」としてフィードバックすることによって協調が可能となる”と述べる。これは、人間ならどうということか。先の子供の遊びで考えよう。

遊びの全体像（意味空間）の映し出し方は、経験などから築かれた子供の考え方・感じ方（行動ルール＝＜価値規範・スキーマ・行動パターン＞）によって異なる。このような自分の考え方・感じ方（行動ルール）に全体の遊びのルールをとりいれながら、まず、自分の動きを決める。さらに、ほかの子供はどのように振る舞うのかをみる。具体的には、ほかの子はどれくらいわがまま勝手か、みんなにあわせようとしているか、などをみながら、遊びの全体像（意味空間）を変えながら、自分のふるまいを調整していく。このようにお互いの考え方や感じ方（行動ルール）を相互につねにダイナミックに交換することによって、相互理解や新アイデアなどがメンバー間で生まれてくる。こういったあり方が「場」の共有化による、協調である。

ところで、ここにみられる情報相互作用は、お互いが各自の考え方・感じ方（行動ルール）をもっていることを認めあった上での情報相互作用であることに注意したい。お互いが主体性をもち、相手からみれば自分は客体になることを意識しての、複雑な情報相互作用である。このような複雑性を縮減するために「信頼」が存在すると、ルーマン（N. Luhman）は指摘する<sup>25)</sup>。このことについては後で述べる。

実は上述のような「場」の概念は、近年、経営学でもよくみられるようになった。ここでは伊丹敬之と野中郁次郎のそれぞれの「場」を紹介したい。

伊丹は、‘組織の経営は個人を管理するのではなく、「場」を経営することである’と指摘する。

個々人は情報を相互作用することによって「各人の情報集合の共通度・整合度が高く」なり、相互理解が深まる<sup>26)</sup>。さらに心理的な「共

振」もおこりやすくなる。でももし、情報相互作用が「拡散」していたり、「散漫」であっては、相互理解や心理的共振は進まない。まして、知識の創発は望めない。そこで、この情報相互作用の「焦点」をしばったり、「集中させる」ための「いれもの」が必要となる<sup>27)</sup>。伊丹は、この情報相互作用の「いれもの」を、「場」と呼ぶ。

伊丹は「場」の基本要素として、「アジェンダ（情報は何に関するものか）」、「解釈コード（情報はどう解釈すべきか）」、「情報のキャリアー（情報を伝えている媒体）」、「連帯欲求」をあげる<sup>28)</sup>。そして、「場」を用いて、清水のホロニックループと似たかたちの「マイクロマクロループ」を展開し<sup>29)</sup>、そこで‘個人というマイクロと、全体理解というマクロ’がつながると考えた。

伊丹の「場」は調整プロセスの点で、前述の清水の「場」と非常に似ている。しかし、「心（理）的エネルギー」や「連帯欲求」といった、人間内部にあるスキーマをあらわす用語は出てくるものの、そのような内在的視点からの分析に重点はおかれていない。

一方、野中の「場」は＜暗黙知＞と＜形式知＞の相互作用による知識創造のための『「関係」の空間』を示している。ここでは、個人の経験にもとづく主観的な暗黙知を重視することによって、内在的視点で「場」をみようとしていることがわかる。また、暗黙知と形式知とのループによる「場」を、野中自身も、「内部者の視点（internal point of views）」と「外部者の視点

27) 伊丹（1999）26～27ページ。

28) 伊丹（1999）40～47ページ，96～102ページ。

29) 清水の「場」や筆者の「場」が時間的・空間的な秩序空間の概念を示しているのに対し、伊丹の「場」は情報相互作用のための「枠組み」（5ページ）であり基盤的な色合いが濃い概念とみることができる。

また、伊丹が力点を置くのは、「場」の構造分析よりも、むしろ「場」の設計である。「場」を生成させ、活発に機能させていくための「場のマネジメント」は、経営パラダイムを変革すると伊丹は指摘する。そこでみられる「場のパラダイム」は、従来の「個人主体の」「ヒエラルキー中心」のパラダイムから脱却したものであり、そこでは「少数の英雄」には頼らない「グループの渦」が中心となる。伊丹ほか編（2000）35～42ページ。

25) Luhmann（1990）翻訳1，8ページ。

26) 伊丹（1999）39ページ。



(external point of views)」の「ダイナミックな統合のプロセスの場」であるとあらわしている<sup>30)</sup>。

しかし、個人は「暗黙知」を一「暗黙知」ゆえに一「暗黙知」と意識することはほとんどない。そのため「暗黙知」というフレームを意識的に使って、判断し行動することもほとんどない。そういった意味で「暗黙知」そのものは主観的であるが、「暗黙知」という概念図式は外在的ともいえる。したがって、野中が解明しようとした知識創造のプロセスは「暗黙知」「形式知」のレベルでうまく説明できるが、たとえば知識の調整プロセスなどについては「暗黙知」よりさらに1歩具体的、内在的なレベルのコンセプトが必要と考えられるのである。

経営組織のような社会システムは生物システムとは全然違う。「人間の場合は言語をもっていて、言語のレベルでの判断というのは、生物が環境によって細胞のレベルで判断するのとは全然ちがひ、価値判断というものに対して強いフィードバックがかかる」からである<sup>31)</sup>。このように、言語はメタレベルでの学習を可能にする。このため、社会システムにあっては他のシステムと異なっており、個人個人のもつ行動規範が非常に多様であり、個人の自律性は高い。したがって、このような社会システムの自己組織化をみるためには、人間内部に存在する規範やスキーマに沿った内在的視点をいなければ、そのプロセスはみえてこない。そこでは機械や生物から導かれたシステム論ではない、人間特有のシステム論への展開が求められるといえよう。

ここでようやく、本節の最初の問いに立ち戻るが、ここまでみてきて、経営自己組織化のための「場」の条件項目は、人間内部に存在する規範やスキーマに沿った内在的視点から検討することが妥当と考えられる。では、具体的にどのような項目が「場」の自己組織化条件になりうるのか。次節で、もう少し具体的につめてみよう。

#### (4)「場」における「自律性」と「関係性」

実際、われわれが何らかの「場」に身をおくとき、われわれは「場」から何を感じ、何を意識するか。これを、「自律性」と濱口などのいう「関係性」のコンセプトを借りつつ、内在的視点で考えてみよう<sup>32)</sup>。われわれが「場」から感じるものはおおかたの場合、“自分の考え方・感じ方（＜価値規範・スキーマ・行動パターン＞＝行動ルール）”と“他人の考え方・感じ方（行動ルール）”の関係から生まれる雰囲気や圧力といった一種の秩序であろう。そして、人は自分たちのふるまいが、いろいろな形でこの秩序をつくりあげていることを知りながらも、「場」そのものが独立で存在しているような感じがする。したがって、この秩序空間である「場」を内在的視点でとらえると、「自分の規範・考えをどれだけ強く持っているか」(自律性)<sup>33)</sup>ということと「他人の規範・考えにどれだけ強く影響を受けるか」(関係性)ということの2つの力のバランスから成り立っているとみえるのである。個人からみれば、この2つの力によって、「場」の特性は決まるといえよう<sup>34)</sup>。

もし、自律性が関係性に比べて大きすぎると、「場」はどうなるか。個人個人はそれぞれの規

32) 濱口編 (1998) 16ページ。

33) 広辞苑 (第五版) によると「自律」とは「①自分で自分の行為を規制すること。外部からの制御から脱して、自身の立てた規範に従って行動すること。②[哲] (Autonomie ドイツ) ⑦カントの倫理思想において根本をなす観念。すなわち実践理性が理性以外の外的権威や自然的欲望には拘束されず、自ら普遍的道德法を立ててこれに従うこと。④一般に、何らかの文化領域が他のものの手段でなく、それ自体のうちに独立の目的・意義・価値を持つこと。」である。

ただし、厳密に言うと、自律性の意味は主体システムの種類によってやや異なるともいえる。たとえば生物システムの場合、「個が自律的に行動することによって、全体としての秩序が生成される」という意味で「自律の中に協調が入っている」と考えられる。ところが、コンピュータなどの機械システムにおいては「すべてのものはつくり込まなければならない」ので「自律と協調は違うこと」になる。伊藤ほか (1995) 67～68ページ。

34) 外部者の視点からみた「場」の質を示すものとしては、パワー分布や情報流通速度などがあげられる。

30) 伊丹ほか編 (2000) 59ページ。

31) 伊藤ほか編 (1995) 80ページ。

範をしっかりと持っているため、「場」に多様性はみられる。ところが、その多様性にくらべて、「関係性」が小さすぎるため、各規範が接する機会が少なく、相互理解や変化に乏しい、いわば「頑固な場」となる。

逆に関係性が自律性にくらべて大きすぎると、「場」に柔軟性はみられるものの、みんなが他人の影響ばかりうけて、自分自身を強くもたないため「場」は不安定になり、いわば「頼りない場」となる。

このように「場」においては、自律性と関係性のバランスが大切とわかる。

濱口によれば、日本の哲学者、山内得立は、「依止」ということばを使って、「自律性が関係性とぎりぎりのところで両立する、システム・バウンダリー（臨界域）のこと」を示した。濱口は、それを、「行為者それぞれが保持しうる生活空間（『場』）の限界だと解される」と述べている<sup>35)</sup>。

しかし、「場」にとって、自律性と関係性のバランスだけが重要なのではない。

自律性と関係性のバランスがとれていても、双方ともが小さくては意味がない。個人の自律性も関係性も小さい「場」はまったく意味がなく、「形骸化した場」といえよう。

個人の自律性も関係性も大きい「場」は、多様度も柔軟性も高く、非線形的に活動しながら発展していく。

ところで、関係性が「大きい」とはどのようなことか、念のために確認しておこう。いくら他人からの影響度が大きいと言っても、影響の方向がいつも一方向であったり、いつも同じ人間と影響を及ぼしあっているのは、関係性が大きいとはいわない。影響の範囲、強さ、方向の自由度の3つともが高いときに、大きい関係性であることに注意したい。

ところで、この「関係性」と「自律性」は実はまったく独立のものではない。

「はじめに」で示したように、個人の行動ルール  $F_i$  には「場」からの情報や全体の共通ルー

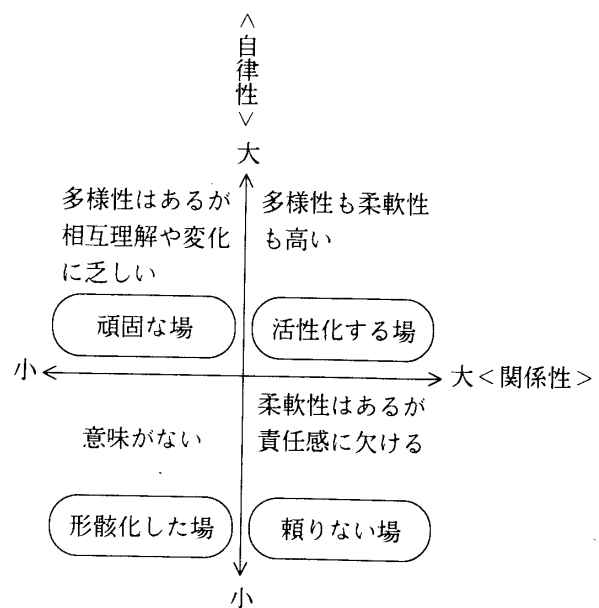


図2

ル  $R$  を介して、「関係性」は反映される。また、「他者との交流を通して新たな情報の所在を知り、改めて自己の認識を再検定・形成することになる」<sup>36)</sup>といわれるように、一般に自己は他人との関係で形成されるといわれるからである。

そこで、今回は「場」の特性として、「自律性」よりも「関係性」に着目したい。が、「関係性」では、まだ、内在的視点として具体性に欠ける。さらに、「関係性」より1歩つつこんだ具体的な「場」の特性をみつきたい。

### 3. 信頼と知識創発

#### (1) 「関係性」の基軸としての「信頼」の内容

「関係性」が大きい「場」が、自己組織化に結びつきやすいことは前述の通りである。ところが、よく考えてみると「関係性」が大きくなるということは、「場」に多種多様の行動ルール＝＜価値規範・スキーマ・行動パターン＞が存在することになり、個人間での相互理解や役割取得が困難な状況をまねく。「場」において、情報処理に関する複雑性が増大することという課題をまねくことになる。その際、このような複雑性を縮減できるのが「信頼」であると、ルーマンは主張する<sup>37)</sup>。すなわち、個人は相手に「信

36) 佐藤 (1999) 66ページ。

37) Luhmann (1990) 翻訳1, 8ページ。

35) 濱口編 (1998) 28ページ。

頼」を感じたり、また「信頼」されていると感じることによって、つまり、「信頼」を判断基準にもつことによって、相互間における効率的で正確な情報処理ができるという意味である。したがって、メンバー間における「信頼」こそが「関係性」の基軸となるのである。

そこで、本論では「場」の特性として、「関係性」の基軸となる「信頼」をとりあげることにする。

まず、信頼とは何か。ルーマンの定義からみてみよう。

ルーマンによると、「信頼とは、最も広い意味では、自分が抱いている諸々の<他者あるいは社会への>期待をあてにすること」を意味しており、この意味での信頼は、「社会生活の基本的な事実」であると示す<sup>38)</sup>。そして、バーバー (B. Barber) はこのルーマンの定義を援用し、「自然的秩序および道徳的社会秩序の存在に対する期待」であるという。「つまり、世の中には秩序ないし規則性がある、そういった秩序や規則性は簡単に崩れることがないと思こんでいる状態が、信頼だという定義である。」<sup>39)</sup>

ルーマンの「信頼」もバーバーの「信頼」も、「社会的な複雑性の縮減システム」として「信頼」をとらえているといえよう<sup>40)</sup>。

これに対して、山岸俊男は、「信頼は情報処理の単純化によってもたらされるのではなく、逆に、より複雑な情報処理によってもたらされる」という立場をとる<sup>41)</sup>。

山岸の「信頼についての概念的整理図」のうち、社会システムにおける信頼には、どのような種類があるかを、引用し、整理してみる<sup>42)</sup>。

#### 1. 「能力に対する期待」

＝「飛行機に乗るときには、パイロットが飛行機を操縦するのに十分な能力をもっていると考えている。」これは「能力に対する期待としての（パイロットに対する）信頼にあたる。」<sup>43)</sup>

#### 2. 「相手の意図に対する期待」

＝たとえば「夫は浮気をしていないと信じている妻の場合には、夫に浮気をする能力がないと考えているわけではなく、」<sup>44)</sup> 夫に浮気をする気がないという期待をもっていることになる。これが夫に対する信頼である。

そして、この相手の意図に対する期待としての信頼にも、次の2通りある。

##### 2-1. 「安心」

＝「相手が自分を搾取する意図をもっていないという期待の中で、相手の自己利益の評価に根ざした部分」である<sup>45)</sup>。たとえば、悪いことをすると罰せられるという状況の下での、相手に対する信頼がこれにあたる。人格や人間間の感情には関係ない。

##### 2-2. 「信頼」

＝「相手が自分を搾取しようとする意図をもっていないという期待の中で、相手の人格や相手が自分に対してもつ感情についての評価に基づく部分に当たる。」

山岸はこれを「信頼」と定義した。つまり、「社会的不確実性が存在しているにもかかわらず、相手の（自分に対する感情までも含めた意味での）人間性のゆえに、相手が自分に対してそんなひどいことはしないだろうと考えること」を信頼であると定義したのである<sup>46)</sup>。

では、経営組織における「信頼」とは何か、考えてみよう。

経営組織における「信頼」とは、ある人に仕事をまかせる、とか、ある人を仕事のパートナーとする、などといった場面であらわれる関係

38) Luhmann (1990) 翻訳 1 ページ。

39) 山岸 (1998) 33ページ。

40) Luhmann (1990) 翻訳 6 ページ。

41) 山岸 (1998) 34ページ。

42) 山岸はこの社会システムにおける信頼を「道徳的秩序に対する期待」と呼び、ほかに、信頼として、「自然の秩序に対する期待」を入れている。＝たとえば「明日も太陽が昇るだろう」と信じること。これは「太陽を信頼している」ことになる。山岸 (1998) 31～53ページ。

43) 山岸 (1998) 35ページ。

44) 山岸 (1998) 35ページ。

45) 山岸 (1998) 39ページ。

46) 山岸 (1998) 40ページ。

である。いずれの場面においても、上述の「能力に対する期待」と「相手の意図に対する期待」の双方を複合した「信頼」であることがわかる。

では次に山岸のいう「安心」は、この場合含まれるか。罰則規定などによって保たれる「安心」は、決して積極的な信頼ではないが、裏切り防止に対する抑止力としての信頼であり、やはり経営組織における信頼の一端をになうところでは考えることにする。

整理すると、経営組織における「信頼」は、「能力」に対する信頼と「意図」に対する信頼の2つである。前者の信頼は、まちがいに情報処理や行動ができることに対する信頼で「reliability」である。後者の信頼は、悪意がなく、善意であることに対する信頼で「trust」である。ショー (R.B. Shaw) も経営組織における信頼を得るための要件として「能力」と「意志」をあげている<sup>47)</sup>。

経営組織で「信頼」が必要となる場面を、もう一度考えてみよう。

それは、先述のように、“仕事をまかせる”などのように一方的に「信頼」が求められる場面と、“仕事のパートナーにする”などのように双方向的に「信頼」が求められる場面とに分けられよう。特に後者の場合は、その仕事内容が知識開発に関わるとき、そこでの知識開発は経営の自己組織化につながることが多い。つまり、相互「信頼」が自己組織化をまねく現象のひとつがそこにみられるといえる。

しかし、知識開発は容易ではない。知識開発プロセスは「組織の永続性を確保し、創造的進化過程を意識させるという意味できわめて重要でかつ最高水準の学習でありながら、学習パラダイムをあらかじめ組織行動の中に制度的に組み込むことが容易でないため、この水準の学習を発生させることはかなり困難である。」<sup>48)</sup>

それでは、この困難な共同作業による知識開発に対して、「信頼」が果たす役割をできる限り具体的にみていこう。

## (2)知識開発コミュニケーションにおける「信頼」

「本来、創造は個人プレイである。」しかし、「一人の創造力には限りがある。ある壁にぶつかるとそのまま同じ考え方の堂々めぐりに陥り、創造的な活動はしばみやすい。そのようなとき、他の人とのコミュニケーションが新しい考えのきっかけになることがある。」<sup>49)</sup> このような知識開発のためのコミュニケーションには、次の2パターンがあると考えられる。

### <説得型コミュニケーション>

これは、自分のもつ行動ルール（価値規範、スキーマ、行動パターン）で相手を説得しようとするコミュニケーションである。この場合、お互いに獲得してきた行動ルールに固着したまま、相手の説得にあたろうとする。いいかえると、自分の行動ルールをできるかぎり相手に採用させようとするコミュニケーションである。

このようなコミュニケーションから知識が創発されるためには、①意見交換し、②お互いの行動ルールを相互理解して、そして③妥協の中から新しい価値規範やスキーマや行動パターンを作り出すことが必要となる。

### <投げかけ型コミュニケーション>

これは、自分の価値規範やスキーマにもとづく解釈結果を相手になげかけて、自分のもつルールやその解釈結果への反応を相手から送り返してもらうコミュニケーションである。具体的には、質問、報告、告白などといった形式をとることが多い。このコミュニケーションの最大のポイントは、自分のスキーマに固執しないで、相手からの返答を待つ姿勢である。このようなコミュニケーションを繰り返すことによって、はじめにお互いにもっていたルールとは全く異なるルールや知識が生まれることがある。今までの価値規範やスキーマを批判しあう行為によって、より高次のルールが生まれると言った意味で、高度な知識開発といえよう。

このような知識開発プロセスのためには、先述の意見交換などはもちろん、それに加えて、自分のもつ行動ルールからの解放が必要となる。

47) Shaw (1997) 翻訳9ページ。

48) 海老澤 (1992) 49ページ。

49) 奥野編 (1996) 129ページ。

### ①「説得型コミュニケーション」における「信頼」

上述のように「説得型コミュニケーション」に必要なのは、①意見交換、②相互理解、③妥協の3段階である。それぞれの段階において、「信頼」が果たす役割をみていく。

第一に、個人間に「信頼」がないと、意見交換は進まない。相手に対する「信頼」がないと、進んで情報を提供しなくなるからである。相手が自分を能力的にも意図的にも裏切らない、また、今後自分になにか情報を提供してくれるであろう、という確信がない限り、人は自分から積極的に情報提供する気になれない。さらに不信感がつれば、ことばや文字の情報だけでなく、表情やしぐさなどでも、情報を与えないようになっていく。こうなると、正のフィードバックがはたらき、どんどんお互いの信頼性は薄れていく。

最近、多くの企業が電子ネットワーク上で情報共有を進めようとしている。社員一人一人がもつ知識や情報をネットワークにのせて、全員で活用することにより、新しい組織知をつくりだすことがねらいである。ところが現状は、うまくいっていない企業が多い。社内で情報利用のスキルはいきわたっても、肝心の情報提供が進まないのである。これは、「会ったことのないものは信用できない」<sup>50)</sup>と考える人が多いことのあらわれだといえよう。

第二段階の相互理解においても、「信頼」が必要となる。

ここでは、お互いの考え方をわかりあうことが必要となる。そのためには結果だけでなく、なぜそのように考えたか、根拠となった価値規範やスキーマを話しあうことが重要となる。しかし、人間は相手の考え方まで完全に理解することはできない。「こういうことだろう」と推測するだけである。ところが、「信頼」なしには、このような推測もできないのである。

一般に、複数の人間間で「ひとつのものを一意的に指示」するためだけでも「無限の『相互

知識』が必要」といわれる<sup>51)</sup>。まして、相手の考えやその基準となったスキーマを推し量るためには、「相手(A)はこのように考えて話したのだろう」、「相手(B)は、自分(A)がこのように考えたと考えて、話したのだろう」といった風にお互いの「知識を無限に反射」<sup>52)</sup>することが必要となる。こうなると推測が収束することは不可能に近くなる。

この一見不可能な相互行為を可能にするのが「信頼」である。お互いに相手の知識や能力を前提条件として期待し、すなわち「信頼」(reliability)することによって、前述の無限のコミュニケーションを回避できるからである。逆にいえば、能力を「信頼」できない相手とは、相互理解ができるまで、非常に時間や労力がかかると言うことである。

この相互理解は、「一定の態度決定の共有」があれば十分であって、「感情的な自他融合」や「思考や感情の共有状態」までは望まないことに注意したい<sup>53)</sup>。すなわち「和して同せず」ならぬ「同せずして和す」ための理解である。

第三に、話し合って共同で新しい知識を生むためには、妥協が必要となる。

「信頼」によって相互理解が進んでいると、妥協は比較的スムーズに進む。「おとしどころ」が、お互いにわかるからである。もし、十分な相互理解が得られていないときでも、「この人なら誤った仕事はしないだろう」といった「信頼」(reliability)や「この人なら裏切らないだろう」といった「信頼」(trust)から妥協が可能になると考えられる。

以上のように、「説得型コミュニケーション」から新知識を生むためには、「信頼」がいろいろな面で必要であるといえよう。

### ②「投げかけ型コミュニケーション」における「信頼」

「ある期間、没頭して考えたあと、頭が疲れて考えようと思っていなくても、いろいろと勝手に思い浮かんで消えていくような形態の中

51) 西阪 (1997) 4 ページ。

52) 西阪 (1997) 6 ページ。

53) 長谷川編 (1999) 181~183 ページ。

50) Shaw (1997) 翻訳145ページ。

で、ふと思いついたということが語られる。すべての事柄が同時にアクティブな記憶となり、かつ既存の価値観から解放された放心状態が、新しい発想に役立ったと想像される。]<sup>54)</sup>

上述はひとりで知識創発するプロセスをあらわしている。

共同なら、お互いに刺激しあうことによって、一人の時よりも、もっと効率よく、またもっと多様な発想が可能となると考えられる。

ところがやっかいなことに人は「既存の因果スキーマを確認するように外界の出来事を観察する傾向がある。」さらに、既存のスキーマに反するできごとが起きたときでも「何とかスキーマにかなうように説明しようとする傾向」がある<sup>55)</sup>。このように、人は、自分の持つ行動ルールに固執するものであり、上述のような「既存の価値観からの解放」などはなかなか進まない。まして、相手がいると、「自我」を意識し、かえて自分の行動ルールにしがみつ়く傾向は強まると推測される。このままでは、上述のような知識創発はできない。

このとき、自分のルールからのしほりをときはなしてくれるのが、実は、相手への「信頼」なのである。

たとえば、相手を信頼することによって、「意図的には自己利益を追求しない行動」が可能になり、このことが「結果としては自己利益をもたらす」ことがある<sup>56)</sup>。これが、山岸のいう「信頼の『解き放ち理論』」である。山岸は、不確実性が高い環境において、安心できる固定的な人間関係だけでは機会損失が大きすぎることを指摘し、この安心できる既存の人間関係から思い切って離れて新しい人間関係へと飛び込めるのは、「信頼」の「推力」<sup>57)</sup>のおかげだという。

このように、相手を「信頼」することによって、既存の行動ルールでは“得にならないこと”でもできるようになる。このことは、自分のもつ行動ルールからの解放を意味する。そして、

結果的に、自分になんらかの利益がもたらされたとき、そこには全く新しい価値規範やスキーマや行動パターンが誕生することになる。

同様の現象をフィッシュ (S. Fish) は次のように表現した。「解釈という行為はメタテキストに基づいて行なわれるが、コミュニケーション行為を介して同時に進む解釈もある。このとき、新たな解釈やテキストが生まれる。」<sup>58)</sup>

自分のもつルールを離れて話すことは不安であるが、その不安を支えるのが相手への「信頼」なのである。「信頼」していない人間を相手にするとき、人は自分のルールを離れるといったリスクの高い行為はできず、むしろもっと自分のルールにしがみつ়くはずである。

したがって、「信頼」あつてこそ、自分のもつルールから離れることができて、自分のルールに対する批判・意見を相手に仰ぐ姿勢ができる。いわば自己言及的な行為を相手の力を借りて行なうのである。「投げかけ型コミュニケーション」は、いいかえると他者の力を借りた「自己言及型コミュニケーション」であるといえよう<sup>59)</sup>。

### (3)「信頼」の構築

“組織において、情報交流が活発化すると、個々人のもつ（さまざまなレベルの）知識をもとに全く新しい組織知が創発される。これは、組織の自己組織化といえる。”これだけでは、外部者からの視点による、“結果についての分析”である。なぜ、情報交流が活発化すると知識創発が進むのか。なぜ、知識創発が進むと自己組織化につながるのか。本論では、このプロセスを内在的視点（個人の規範）から、次のようにみてきたといえよう。

「信頼」関係があると、お互いの行動ルールを相互理解し、妥協することによって、新しい行動ルールや知識を作ることができる。さらに、

54) 奥野編 (1996) 128ページ。

55) 佐伯編 (1982) 86～88ページ。

56) 山岸 (1998) 87ページ。

57) 山岸 (1998) 83ページ。

58) 長谷川編 (1999) 192ページ。

59) このように既存の学習行動を自己言及的にみなおす創発的学習として、アージリス (C. Argiris) のダブルループ学習がある。海老沢 (1992) 54～57ページ。

自分の行動ルールを離れる不安を乗り越えることで、自分の行動ルールに対する自己言及的なコミュニケーションが可能になり、そこから、既存のルールより一段高次レベルのルールがあらわれることになる。個人が新しい行動ルールをもつということは、価値観の変化・発展であり、そのことは同時に、意味空間＝価値空間である「場」の変化・発展を意味する。価値空間としての「場」が大きく変わると、個人の振る舞いが変わり、その結果、拘束条件である組織共通ルール（制度など）に影響を与えることになる。このようにして、「信頼」による知識創発は経営の自己組織化につながる。

ここまできて、気になるのは、それではこのような「信頼」(reliability, trust) をどのようにして築けばよいのかという点であろう。組織内における信頼の構築問題である。

ここで、内在的視点から外部者の視点へのフィードバックも重要となる。

上述のような自己組織化プロセスは、内在的視点からでないと十分にみえないことは先述のとおりである。しかし、2章でも述べたように、内在的視点だけに終わっていたのでは「推測」の域を出ないし、現実問題への貢献につながらない。内在的視点による分析で得たことを、外部者からの視点による“設計”にフィードバックしてやって、はじめて内在的視点による分析の意義があらわれるといえよう。

「信頼」をどのようにして築くか。

まず、reliability の「信頼」を築くことを考えてみよう。期待通りの情報処理や行動をおこなえるためには、能力開発のしくみが必要となることは明らかである。ここでは、そのほかに reliability や trust 形成のためには、情報の共有が必要であることを示したい。

先述のように、一般に複数の人間が共同で新行動ルールを作り出す場合、お互いに、同じ情報を共有していると言った「信頼」が必要になる。そうでないと相手のルールを相互理解するのに膨大な時間と労力がかかることになるからである。つまり、この「信頼」の前提となっているのは「情報の共有」なのである。

伊丹によると、「信頼と情報共有との関係についていえば、メンバーへの信頼が醸成されている一つの基盤は、人々がかなり基礎的な情報を共有していることを相互に理解していることにあると思われる。情報を共有していないと、同じことに異なった判断をされる危険があるから、つい確認をしたくなり、信頼を深くはできないことになってしまう。」<sup>60)</sup> さらに、情報共有は、このようにお互いの「判断」を予測するだけでなく、「互いの行動予測」<sup>61)</sup> のためにも必要である。

共有されるべき情報内容としては、①組織のビジョン、②過去の組織情報、③環境情報、と④「信頼」の重要性認識にかかわる情報の4点があげられよう。

そして、特に、trust としての「信頼」を築くには、交流の機会の創出が必要である。

先述のように、「信頼」はいろいろな面で知識創発コミュニケーションの推進力となる。そのコミュニケーションの結果、新ルールが生成された場合、それは協力の“成功”を意味するため、個人間にさらに新たな「信頼」が芽生えることになる。つまり、「信頼」は知識創発コミュニケーションを促進させ、知識創発コミュニケーションは「信頼」を促進させると言うことである。

したがって、組織内で、各自の行動ルールをぶつけあったり、批判しあったりするようなコミュニケーションの機会を増やしてやるのが、「信頼」の構築につながると考えられる。

また trust 形成において、真剣に自分の行動ルールをことばで表現し、討論することがポイントとなるが、その際、＜暗黙知＞の共有だけを目的とした交わりや、ただ仲良くなるための“飲み”にケーション”ではお互いが分かり合えないため、真の「信頼」は形成されない。そのような“暗黙知”的なコミュニケーションは、“形式知”としてのコミュニケーションにおける情報共有と、相手に同調しなくても相手の立

60) 伊丹 (1999) 173ページ。

61) Shaw (1997) 翻訳142ページ。

場と論理をそれなりに理解するという相互理解にかかわりつつ成り立っているのであって、“形式知”における情報交流と相互理解なくしては、“暗黙知”の交流も成り立たない。

また、このようなコミュニケーションでは、効率を重視してはならない。既存の行動ルールでは無駄に思う会話から、新しいアイデアが浮かび、そのとき、「信頼」が形成されるからである。

#### 4. おわりに

本論は、さきの論稿に続いて、経営組織における自己組織化のプロセスを、「場」という概念を用いて明らかにしようと試みたものである。今回の問題設定は、「どのような特性の『場』ならば、経営自己組織化はおこるのか」というものであった。

まず、自己組織化に対するこれまでの研究を復習したところ、自己組織化の変動プロセスをダイナミックに分析するためには以下の4点が重要であると示された。

1. 要素の機能・ふるまいをみること
2. 要素間の局所的関係・相互作用をみること、
3. 要素の（階層）レベル間での秩序の調整をみること
4. 上記の1～3を分析する際、常に現実（実体の現象）にフィードバックさせながらも、システム（や要素）の内に存在する規範やスキーマを用いた内在的視点を用いること。

特に強調したのが、4点目の「内在的視点」であった。たとえば、経営組織の自己組織化をみるためには、個人がもつ行動ルール（価値規範、概念スキーマ、行動パターン）を用いた視点で分析することが必要となる。なぜなら、設計者などの外部者からの視点では、個人個人のふるまい、その基準となった判断、判断とふるまいとのむすびつきを、十分に追いかけることができないからである。

そして、要素がこの内在的視点でシステムをとらえた結果、自己内に映し出された意味空間＝価値空間、と同時に秩序空間となるものが「場」であることもあわせて示した。

続いて、「場」の重要な特性として「自律性」と「関係性」をとりあげ、そのバランスや大きさによって「場」がどうちがうのかをみてみた。

さらに「関係性」をさらに具体化し、内在的視点でとらえた「場」の特性として、「信頼」を検討した。経営組織における「信頼」は、「能力」に対する信頼と「意図」に対する信頼の2つである。前者の信頼は、まちがいがなく情報処理や行動ができることに対する信頼で「reliability」である。後者の信頼は、悪意がなく、善意であることに対する信頼で「trust」である。

そして、これらの「信頼」構築によって、組織内に新たな知識が創発されるプロセスを、「説得型コミュニケーション」と「投げかけ型コミュニケーション」の2つのコミュニケーションパターンを用いて、示した。

最後にそれら「信頼」を構築するためには、(i)能力開発の仕組み、(ii)情報の共有化、(iii)交流の機会創出の3点がポイントとなることを示した。

ここまで示したことを一言でいえば、「信頼」が豊かな「場」は、経営の自己組織化を促進することができる、ということにほかならない。さらに今後、「場」と自己組織化経営の関係について、常に現実フィードバックしながら内在化視点でとらえていきたい。

#### 参 考 文 献

- Barnard, C. I., (1938) *The Functions of The Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎ほか訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。)
- 海老澤栄一 (1992)『組織進化論—行動・過程・創造』白桃書房。
- 濱口恵俊編 (1998)『日本社会とは何か＜複雑系＞の視点から』NHKブックス。
- 長谷川晃編 (1999)『市民的秩序のゆくえ』北海道大学図書刊行会。
- 飯尾要 (1999)『『情報史観』の提起』『大阪経大論集』第49巻第5号 1～45ページ。)
- 伊丹敬之 (1999)『場のマネジメント—経営の新パラダイム』NTT出版。
- 伊丹敬之ほか編 (2000)『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社。



- 伊藤正美ほか編 (1995)『自律分散宣言』オーム社。
- 河本英夫 (2000)『オートポイエシス2001』新曜社。
- Luhmann, N., (1973) *Vertrauen*, Ferdinand. (大庭健ほか訳『信頼—社会的な複雑性の縮減メカニズム』勁草書房, 1990年。)
- Maturana, H. R. & Varela, F. J., (1980) *Autopoiesis and Cognition*, D. Reidel. (河本英夫訳『オートポイエシス—生命システムとは何か』国文社, 1991年。)
- 牧野丹奈子 (1999)「自己組織化経営における『場』のとらえ方」『桃山学院大学経済経営論集』第41巻 第1・2号 43~80ページ。
- 村田晴夫 (1990)『情報とシステムの哲学—現代批判の視点』文眞堂。
- 西阪仰 (1997)『相互行為分析という視点—文化と心の社会学的記述』金子書房。
- 奥野治雄編 (1996)『創造の科学』コロナ社。
- 佐伯ゆたか編 (1982)『認知心理学講座3 推論と理解』東京大学出版会。
- 佐倉統 (1993)『動きはじめた人工生命』同文書院。
- 佐藤公治 (1999)『対話の中の学びと成長』金子書房。
- Shaw, R. B., (1997) *Trust in Balance*, Jossey-Bass. (上田惇生訳『信頼の経営』ダイヤモンド社, 1998年。)
- 清水博 (1999)『新版 生命と場所—創造する生命の原理』NTT出版。
- 山岸俊男 (1998)『信頼の構造—こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会。
- 本研究は1999年度桃山学院大学特定個人研究費の助成による。

## “Reliability”, “Trust” and the “Field” in Management

Ninako MAKINO

Today, management is requested to constantly develop the innovative knowledge and new style. For such self-organizing management, what “field” should we construct in organization? Approaching this question, in the last paper by the author, we discussed the concept of the “field” in management. We got the suggestion that the “field” in management is a set of organizational behavior rules belonging to individuals. In other words, the “field” indicates “orders” and “values” in management to each individual. To analyze the relationship between self-organizing management and the “field” more clearly, in this paper, we try to discuss the following three points. (1) importance of the “internal” viewpoints for analyzing self-organizing processes, (2) “autonomy” and “relationship” in the “field,” (3) contribution of “reliability” and “trust” to make knowledge emergence in organization. In short, this paper concludes that the “field” filled with “reliability” and “trust” promotes self-organizing behavior in management.